

# O consenso sob fogo: o que uma comunidade de donos faz quando precisa se cortar

Em 13 de junho de 2002, Luiz Ernesto Gemignani entrou no teatro da sede da Promon para falar a trezentos funcionários das áreas de telecomunicações e internet. Segundo a reportagem que a Exame publicou à época, ele tomou um tranquilizante antes de entrar. Falou por uma hora e meia. A mensagem, nas palavras do livro oficial da companhia, era que "era preciso reduzir o efetivo em cerca de trezentos profissionais, a metade dos funcionários daquelas três empresas". "Terminei de falar e um silêncio aterrador dominou o teatro", lembraria. Anos depois, ele resumiu a dificuldade específica de fazer aquilo naquela empresa: "Não foi fácil entrar no auditório para falar que metade daquele pessoal seria demitida." Numa companhia comum, demissão em massa é decisão de dono. Na Promon, quem estava na plateia era o dono. Este artigo examina o modelo nos momentos em que a doutrina custou caro, porque é neles, e não nos anos bons, que um desenho societário revela o que é.

## A empresa que se corta

A primeira grande tesourada veio antes, e de cima. Entre 1987 e 1990, no rescaldo do fracasso do Plano Cruzado, o quadro despencou de 4.100 para 1.900 pessoas, menos da metade. O livro dos cinquenta anos faz questão de reenquadrar o corte: não teria sido só reação à crise, mas a execução de uma redefinição iniciada em 1984, quando a casa, discutindo Igor Ansoff e o então recém-publicado *In Search of Excellence*, decidiu deixar de ser uma executora gigante para virar "gestora, orquestradora" de uma rede, concentrada nas competências nucleares. Pode ser verdade, e pode ser a racionalização que toda instituição constrói sobre suas cicatrizes. O que os documentos mostram é anterior e mais interessante: já em 1983, num editorial interno, Tamas Makray escrevia que "entre todas as medidas de contenção, a mais penosa é, sem dúvida, a de corte de pessoal", e que "a responsabilidade final das dispensas tem sido assumida pela alta direção da empresa". A frase diz o essencial sobre como o consenso convive com a tesoura: a comunidade não vota demissões. Elege, por voto secreto, quem terá de assiná-las, e cobra depois, na urna. O consenso não impediu o corte em nenhuma das crises; institucionalizou quem segura a tesoura.

O mesmo período deixou uma cena que mede o risco de ser dono do próprio empregador. No Plano Collor, uma mudança de indexador ameaçava dobrar a dívida da companhia: "e, em pouco tempo, o patrimônio da empresa zerado", nas palavras do diretor financeiro Danilo Fiorini, que voou ao Rio para contestar o cálculo. O episódio, que o livro chama de "o dia em que a Promon tremeu", terminou bem. Mas registre-se o que estava em jogo: numa empresa cujos acionistas são os

funcionários, patrimônio zerado significa emprego e poupança evaporando no mesmo dia. Concentração de risco é o preço estrutural do alinhamento total.

## O muro anunciado

A segunda crise foi a única que a empresa viu chegar de longe, e nem isso bastou. Em 1996-97, a Promon faturava perto de um bilhão de reais, 90% em telecomunicações, como uma das cinco maiores fornecedoras do sistema Telebrás. Carlos Siffert registrou a lucidez da casa: "Sabíamos que viriam operadoras estrangeiras e mudariam os critérios de contratação. Previmos que seria a maior descontinuidade da história da empresa." Gemignani usou imagem mais crua: a sensação "de dirigir um carro em alta velocidade em direção a um muro". A privatização veio em 1998, e a receita desceu a escada: um bilhão, 820 milhões, 690 milhões, e o primeiro prejuízo da história.

A resposta foi a jogada mais brilhante da história da companhia, e também a que deixou a lição mais desconfortável. Em 1998, a Promon criou a Netstream, operadora de fibra óptica para o mercado corporativo; em menos de um ano, 500 clientes e 200 profissionais. Em 1999, vendeu-a à AT&T por cerca de 320 milhões de dólares, sobre um investimento da ordem de 80. O livro oficial, porém, admite o que poucos livros encomendados admitiriam: a venda "acarretou uma transferência de capital importante, da Promon para seus funcionários-acionistas" que, somada a uma onda de aposentadorias de dirigentes, drenou caixa e quadros justamente às vésperas do estouro da bolha. É o avesso da virtude: um modelo desenhado para devolver tudo aos donos devolveu demais, na hora errada. A disciplina de reter, que o estatuto de hoje tenta garantir com a Reserva de Liquidez, foi aprendida ali, do modo caro.

## Vender o futuro para pagar a travessia

Olhadas em sequência, as crises revelam o padrão financeiro do modelo. A Netstream, criada e vendida. A Trópico, joint venture de tecnologia própria fundada em 1999, viu as vendas caírem de 200 milhões de reais para 50 milhões e teve o controle cedido ao sócio CPqD no fim de 2014. A Promon Tecnologia, herdeira dos braços de telecom, foi fundida em 2008 com a britânica Logicalis, que pagou 77 milhões de dólares e ficou com o controle; a participação remanescente da Promon, hoje minoritária, foi sendo reduzida. A cada travessia, a comunidade sobreviveu vendendo um pedaço do futuro que ela mesma havia criado. A Reserva de Liquidez compra tempo; as joias compram décadas. É uma estratégia defensável, e tem um custo cumulativo visível: cada ciclo devolve uma empresa menor. A engenharia, que já foi o corpo inteiro da casa, fatura hoje uma fração do que faturava em 2010.

## A Lava Jato, com precisão

Resta o teste mais delicado, e aqui a precisão importa mais que a narrativa. A Promon Engenharia foi, sim, alcançada pela Lava Jato: apontada por delatores entre as empreiteiras do chamado clube que cartelizou obras da Petrobras; bloqueada pela estatal para novos contratos em dezembro de

2014; alvo de inquérito da Polícia Federal aberto em janeiro de 2015; de processo administrativo de responsabilização na CGU em março do mesmo ano; e incluída, em 2016, em ação de improbidade movida pela AGU. Quem procurar, por outro lado, condenação judicial da empresa ou de executivos, declaração de inidoneidade ou acordo de leniência, não encontrará registro público, e o desfecho do processo da CGU não está acessível nos repositórios abertos. O enunciado honesto, portanto, tem duas metades: a Promon não atravessou a Lava Jato intocada, como às vezes se romantiza; e não há, nos registros públicos, punição que a equipare às empreiteiras que dominaram o noticiário. Afirmar mais do que isso, em qualquer das direções, é ultrapassar os documentos.

Para esta série, o interesse do episódio é estrutural. O cartel da Petrobras foi, na origem, um fenômeno de empresas de dono: famílias e controladores que podiam decidir, sozinhos, participar. Como uma comunidade de milhares de sócios-funcionários, governada por conselho eleito, aparece numa lista dessas? A resposta, se por ação de poucos, por inércia de todos ou por erro dos delatores, não está nos documentos públicos. Mas a pergunta expõe o limite de qualquer desenho societário: estatuto nenhum, por engenhoso que seja, substitui a integridade de quem assina propostas. O bloqueio da Petrobras, somado à recessão do setor, encolheu a engenharia da casa ao seu tamanho atual, e esse encolhimento, mais do que qualquer processo, foi a pena efetivamente paga.

## O contraditório

O leitor tem diante de si duas leituras, e um texto honesto não escolhe preguiçosamente entre elas. A primeira é a da resiliência, e tem lastro: a empresa sobreviveu a quatro décadas de crises que mataram quase todas as suas contemporâneas, sem dono para vendê-la no fundo do poço, sem herdeiro para brigá-la em juízo, com decisões brutais tomadas por dirigentes eleitos que responderam por elas na urna interna. "Atravessamos uma espécie de trem fantasma", disse Siffert em 1991, e a frase seguinte merece moldura: "o sucesso é a armadilha do próprio sucesso. Acompanhar seu tempo é a única forma de não ser efêmero." A segunda leitura é a do custo: a comunidade preserva a si mesma encolhendo o negócio. Cada crise foi paga com um pedaço do portfólio, e a curva de longo prazo, do pico de 4.100 pessoas nos anos 1980 à retração ainda em curso, sugere uma instituição que aprendeu a sobreviver melhor do que a crescer. Se a primeira leitura prova que o modelo funciona, a segunda pergunta para quê. É a pergunta do próximo e último artigo.

---

### FONTES

Ignácio de Loyola Brandão, "Para chegares ao que não sabes" (Promon, 2010); Exame, "A Promon volta às origens" (2003) e "85% dos profissionais da Promon são donos da empresa" (2013); registros públicos da Lava Jato, CADE (cartel em licitações da Petrobras), Polícia Federal (inquéritos de jan/2015), CGU (PAR nº 00190.004165/2015-55) e AGU (ação de improbidade, 2016), conforme noticiário de época; relatórios anuais e demonstrações financeiras da Promon S.A. Detalhes e links no dossiê de pesquisa.

Série A Promon por dentro · material didático